

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. LATAR BELAKANG**

Beragam cara dilakukan sejumlah perusahaan untuk mencapai integritas tinggi di hadapan para *stakeholder* - nya. Salah satunya adalah dengan memenuhi tiga pilar besar yang mempengaruhi sebuah perusahaan untuk dapat bertahan, yaitu *profit*, *people*, dan *planet* (Wibisono, 2007 : 6). Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang tidak hanya mengejar keuntungan saja tetapi juga harus memiliki kepedulian terhadap para *stakeholder* yang berkepentingan, seperti dengan menjalin hubungan yang baik dan berkelanjutan. Hubungan yang dibangun dengan baik nantinya akan mempengaruhi reputasi perusahaan itu sendiri.

Reputasi merupakan persepsi *stakeholders* terhadap organisasi (Coombs, 2007: 3). Persepsi itu timbul akibat adanya tindakan atau kebijakan yang dihasilkan oleh perusahaan dan berdampak terhadap *stakeholders*. Namun dalam proses operasional, ada kalanya tindakan dan kebijakan perusahaan tersebut dapat menimbulkan pro dan kontra yang kemudian berujung pada sebuah isu, yang apabila tidak dikendalikan dengan baik maka akan mengakibatkan krisis. Menurut *The Issue Management Council* (dikutip dari Galloway dkk, 2005 : 129),, isu disebabkan oleh adanya *gap* atau perbedaan antara harapan publik dengan kebijakan, operasional, produk, atau komitmen organisasi terhadap

publiknya Smmude (2011:89) menjelaskan bahwa isu dapat berkembang secara tidak terduga dan dapat diantisipasi. Apabila isu tidak segera diantisipasi, maka akan menimbulkan *turning point* yang akan membawa organisasi pada kondisi krisis (Fink, 1986:37).

Seperti dikemukakan oleh Tymson (2004:190) “*(t)he best way to manage crisis is to understand and manage issue.*”, sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab ketidakpuasan publik dan memberikan perhatian penuh pada isu tersebut sebelum berkembang luas<sup>1</sup>. Manajemen isu sendiri merupakan langkah antisipatif untuk mencegah isu menjadi krisis (Dougall, 2008).

<sup>2</sup>Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penanganan isu yang dilakukan oleh sebuah perusahaan. Sebagai studi kasus penelitian ini mengangkat penanganan isu terkait isu penebangan hutan konservasi yang dilakukan oleh PT Chevron Geothermal Indonesia, Ltd<sup>3</sup> di kawasan Datarlega yang berbatasan langsung dengan Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung. Isu lingkungan dipilih karena sudah menjadi perhatian publik terhadap sejumlah perusahaan yang berbasis sumber daya alam di Indonesia. Kepedulian terhadap lingkungan hidup dan kesejahteraan masyarakat sekitar menjadi dua hal penting yang sudah seharusnya diperhatikan oleh perusahaan dalam menjalankan usahanya.

---

<sup>1</sup> Penanganan isu yang dilakukan perusahaan dalam literature *public relations* (yang selanjutnya akan disingkat PR) dikenal dengan istilah manajemen isu.

<sup>2</sup> Untuk mengetahui efektivitas manajemen isu maka perlu dilakukan evaluasi, salah satunya evaluasi yang didapatkan dari target sasaran manajemen isu.

<sup>3</sup> Selanjutnya PT Chevron Geothermal Indonesia, Ltd akan disingkat dengan CGI.

CGI sendiri dipilih karena menjadi perusahaan migas asing terbesar di Asia Tenggara yang bergerak dalam bidang eksploitasi panas bumi (Kusuma, 2013). CGI merupakan perusahaan asing di Indonesia yang erat kaitannya dengan isu lingkungan. Banyak organisasi lingkungan yang menilai, bahwa Chevron dianggap terus menjarah dan mengeksploitasi sumber daya energi (panas bumi) di Indonesia yang seharusnya dikuasai negara dan digunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat (WALHI, 2011).

Pada bulan Agustus 2011 yang lalu CGI mengalami isu penebangan hutan konservasi yang menimbulkan perlawanan dari sejumlah elemen masyarakat dari Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung. Hal tersebut diungkap dalam kutipan rilis yang dibuat oleh WALHI (2011) berikut :

**CGI telah melakukan penebangan sejumlah wilayah di Jawa Barat yaitu di Desa Cihawuk dan Desa Cikembang, Kecamatan Kertasari, kabupaten Bandung.** CGI merupakan salah satu perusahaan asing yang masih terus ‘menjarah’ dan mengeksploitasi sumber daya energi (panas bumi) di Indonesia yang seharusnya dikuasai negara. Dan digunakan sebesar – besarnya untuk kemakmuran rakyat. Bahkan secara eksploitatif juga melakukan perluasan pertambangan atau pembangunan sumur sehingga berdampak pada semakin mengecilnya luasan hutan di Bandung Selatan dan Jawa Barat, di mana hilangnya sumber mata air di kawasan hutan di Desa Cihawuk dan Desa Cikembang, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung. Terdapat masyarakat sekitar wilayah operasi, 300 KK yang berada di kawasan hutan tersebut terancam kekurangan air bersih bagi rumah tangga dan pertanian. Total luas hutan konservasi yang digunakan CGI untuk pembangunan sumur panas bumi adalah seluas 5000 Ha. (WALHI, 2011).

CGI mengklaim sudah melakukan penanganan isu penebangan hutan konservasi yang ditujukan kepada warga Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung, yang berbatasan langsung dengan lokasi pengeboran CGI. Penanganan isu tersebut dilakukan oleh CGI untuk

meminimalisir isu dan membangun hubungan antara perusahaan dengan warga yang menjadi salah satu *stakeholder*-nya.

Manajemen isu sendiri dilakukan untuk menciptakan hubungan yang dapat menimbulkan *mutual understanding* dan *benefit* (Ledingham, 2003 : 141). Perlunya penanganan isu dilakukan untuk mencapai posisi strategis perusahaan terhadap publik dengan membangun hubungan yang efektif dan saling menguntungkan satu sama lain (Heath dan Coombs, 2006:269). Tujuan akhir penanganan isu sendiri adalah menghasilkan program yang mampu meningkatkan hubungan terhadap komunitas dan menimbulkan opini positif terhadap perusahaan (Chung, 2010).

Penanganan isu yang sudah dilakukan oleh CGI di tahun 2011 hingga 2013 ternyata menimbulkan beragam opini dari komunitas yang berada di Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari Kabupaten Bandung. Opini tersebut diaktualisasikan dalam aksi protes oleh kelompok masyarakat dan LSM lokal yaitu WALHI, yang dilakukan di Kantor Kabupaten Bandung dan Kantor CGI. Opini merupakan hasil persepsi, yaitu proses di mana individu menerima, menyeleksi, mengorganisir, dan menginterpretasikan informasi dan kondisi yang sedang terjadi (Belch dkk, 2011 :14). Menurut Leonard W. Doob (dikutip dari Soemirat, 2005 :103) opini merupakan sikap yang dimunculkan oleh orang – orang mengenai sebuah masalah, di mana mereka merupakan anggota dari sebuah masyarakat yang sama. Oleh karena itu penelitian ini mengeksplorasi opini komunitas terhadap

penanganan isu yang selama ini sudah dilakukan oleh CGI dari tahun 2011 hingga 2013.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui efektivitas penanganan isu dengan mengeksplorasi dan mengidentifikasi opini komunitas terkait penanganan isu yang selama ini sudah dilakukan oleh CGI di Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung terkait isu penebangan hutan konservasi di Datarlega. Komunitas dipahami sebagai sekelompok orang yang memiliki kepentingan dan terkait dengan keberadaan organisasi, serta secara geografis berada di sekitar organisasi (Grunig & Hunt, 1984). Komunitas dalam penelitian ini adalah komunitas yang merasakan dampak langsung dari isu penebangan hutan konservasi yang dilakukan oleh CGI di Datarlega itu sendiri. Peneliti mengumpulkan dan mengolah sejumlah opini komunitas yang berada di Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung sebagai media untuk mengetahui efektivitas penanganan isu CGI.

Hasil penelitian ini berupa efektivitas penanganan isu oleh CGI yang didapatkan dari proses pengolahan opini komunitas yang dikumpulkan dan diolah di wilayah Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung. Batasan waktu penelitian terkait opini efektivitas penanganan isu CGI adalah periode awal isu muncul tahun 2011 sampai tahun 2013. Periode ini dipilih karena banyaknya aksi dan opini yang bermunculan setelah CGI melakukan penanganan isu terkait isu kerusakan hutan konservasi yang ditimbulkannya di Datarlega.

## **2. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

“Bagaimana efektivitas manajemen isu penebangan hutan konservasi yang dilakukan oleh PT Chevron Geothermal Indonesia, Ltd berdasarkan opini komunitas di Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung, Jawa Barat ?”

## **3. TUJUAN**

- a. Mengeksplorasi opini komunitas tentang manajemen isu penebangan hutan konservasi yang dilakukan oleh PT Chevron Geothermal Indonesia, Ltd tahun 2011 - 2013.
- b. Mengetahui efektivitas manajemen isu penebangan hutan konservasi oleh PT Chevron Geothermal Indonesia, Ltd berdasarkan opini komunitas di Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung, Jawa Barat tahun 2011 – 2013.

## **4. MANFAAT**

### **4.1 Manfaat Akademis**

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan akademis mengenai tahapan untuk mengetahui efektivitas manajemen isu oleh perusahaan migas.
2. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman mengenai model komunikasi yang diwujudkan dalam manajemen

isu antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan, terutama komunitas.

#### 4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan yang bersangkutan dalam bentuk saran, terkait dalam mengolah manajemen isu dan menghasilkan opini publik yang positif untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dan menjaga hubungan dengan para pemangku kepentingan atau *stakeholder* (komunitas).

### 5. KERANGKA TEORI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas manajemen isu penebangan hutan konservasi oleh PT Chevron Geothermal Indonesia, Ltd berdasarkan komunitas yang berada di Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung. Untuk mencapai tujuan tersebut maka kerangka teori penelitian ini terbagi dalam enam sub bagian yaitu *public relations*, isu dan manajemen isu, efektivitas manajemen isu, komunitas dan opini publik, serta kualitas hubungan sebagai berikut :

#### 5.1 *Public Relations*

Di dalam sebuah organisasi, profesi *public relations* sering dikaitkan dengan aktivitas komunikasi dan pengembangan manajemen hubungan perusahaan terhadap *stakeholder* – nya (Lattimore, 2004). PR diartikan sebagai bentuk interaksi dan penciptaan opini publik sebagai input yang menguntungkan kedua belah pihak, baik perusahaan maupun publiknya. PR

juga dinilai sebagai profesi yang mempunyai peran penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup organisasi (Maria, 2002:7). PR menjadi kegiatan komunikasi yang bertujuan untuk membangun reputasi perusahaan yang baik di hadapan *stakeholder* (Maria, 2002:10).

*Public relations* menjadi disiplin ilmu yang memelihara reputasi dengan tujuan untuk mendapatkan kesepahaman dan dukungan serta untuk mempengaruhi opini serta perilaku public (Institute of PR, 2009 : 4). Dengan demikian ditunjukkan bahwa tujuan utama dari segenap kegiatan PR dari suatu organisasi adalah membentuk reputasi organisasi dan memeliharanya agar mendapatkan kesepahaman dan dukungan dari publik, serta mempengaruhi opini dan perilaku mereka terhadap organisasi. PR menurut Hodge & Anthony (1988:3) menjalankan '*a boundary spinning task*' yang menjadi sebuah sistem yang mengatur hubungan antar unit yang berhubungan dengan keberadaan perusahaan.

Melalui pendekatan retorik, Heath (1992:11) mengatakan bahwa PR merupakan alat atau sebuah mekanisme yang dipergunakan perusahaan untuk membujuk atau mempersuasi pihak – pihak lain yang berkepentingan dengan organisasi. PR memfasilitasi komunikasi dua arah yang berfokus pada proses negosiasi yang terjadi antara organisasi dan publiknya (Ishak, 2011:56). PR dinilai sebagai sebuah profesi yang membela kepentingan dan bersifat partisipan, yang dipertegas dalam Heath (1992:28) berikut :

*“ ... Public relations inherently works against a fully functioning society because of a penchant for deceptions and other base acts : promoting one vested interest against other interests, engaging in irresponsible advocacy, controlling information to the advantage of an interest, lying, spinning, and otherwise betraying the public interest and trust,”*

Dari sekian fungsi atau tugas yang dijalankan oleh PR, manajemen isu menjadi salah satu bentuk aktivitas yang diterapkan oleh PR apabila terjadi disharmonisasi hubungan antara organisasi dan publiknya, yang apabila tidak ditangani akan menimbulkan krisis. Hal ini serupa dengan Johnston dan Zawawi (2004 : 6) yang mengungkapkan bahwa salah satu fungsi PR adalah *identify and manage issues*. Keahlian PR sebagai peneliti dibutuhkan dalam hal ini untuk mengetahui dan mengidentifikasi perkembangan isu yang terjadi di sekitar organisasi (Coombs & Heath 2006:9). Hal ini dilakukan untuk mengetahui opini, kepentingan, dan motivasi publik terhadap isu sebagai bahan perusahaan untuk menindaklanjuti isu yang sedang terjadi (Coombs 2006:9).

## **5.2 Isu**

Keberhasilan manajemen isu dapat diketahui dari sejumlah komponen, bukan hanya dilihat dari kacamata organisasi tetapi juga dari publik yang menjadi target sasaran, yang secara langsung merasakan dampaknya. Publik semakin mengerti dan paham bahwa kehadiran sebuah perusahaan tidak dapat dipisahkan dari kewajiban terhadap publik, khususnya komunitas sekitar. Publik mempunyai harapan besar agar operasional perusahaan juga berorientasi dengan kepentingan publik (Regester dan Larkin, 2008 : 112).

Isu hadir dalam aktivitas organisasi sebagai akibat interaksi dengan lingkungan sosial tempat organisasi berada. Masing – masing subsistem dalam sistem sosial mempunyai *power* untuk memperjuangkan kepentingannya, termasuk organisasi bentukan masyarakat (NGO). Untuk itu

PR diharapkan mampu mengidentifikasi dan memahami simbol atau wacana yang berhubungan dengan isu yang berkembang di antara perusahaan, komunitas, pemerintah, LSM, konsumen atau pemangku kepentingan lain (Kriyantono,2012:159). Isu didefinisikan sebagai berbagai perkembangan yang biasanya ada di dalam arena publik, yang jika berlanjut dapat signifikan mempengaruhi operasional atau kepentingan jangka panjang dari organisasi (Harrison,2008:550).

Isu akan menjadi titik awal munculnya konflik apabila tidak dikelola dengan baik. Menurut *The Issue Management Council* (dikutip dari Galloway,2005:87), isu terjadi apabila terdapat *gap* atau perbedaan antara harapan publik dengan kebijakan, operasional, produk atau komitmen organisasi. Kriyantono (2012) menegaskan bahwa merupakan hal yang wajar apabila publik mempunyai harapan yang ingin dipenuhi oleh perusahaan, misalnya adanya peningkatan perekonomian mereka. Apabila *gap* antara harapan dan kenyataan itu terjadi maka akan mendorong munculnya isu yang dapat memberikan tekanan – tekanan terhadap operasional organisasi.

Chase dan Jones (dikutip dari Register dan Larkin, 2003:42) menggambarkan “*issue*” sebagai ‘sebuah masalah yang belum terpecahkan yang siap diambil keputusannya’. Pakar lain mengatakan bahwa dalam bentuk dasarnya, sebuah “*issue*“ dapat didefinisikan sebagai ‘sebuah titik konflik antara sebuah organisasi dengan satu atau lebih publiknya. Sementara Heath & Nelson (1986:21) mendefinisikan “*issue*” sebagai suatu pertanyaan tentang fakta, nilai atau kebijakan yang dapat diperdebatkan (*‘a contestable question*

*of fact, value or policy*'). Definisi sederhana lainnya menurut Regester dan Larkin (2003:42) yang menyatakan bahwa sebuah "issue" merepresentasikan suatu kesenjangan antara praktek korporat dengan harapan-harapan para stakeholder (*'a gap between corporate practice and stakeholder expectations'*).

Dengan kata lain, sebuah isu yang timbul ke permukaan adalah suatu kondisi atau peristiwa, baik di dalam maupun di luar organisasi, yang jika dibiarkan akan mempunyai efek yang signifikan pada fungsi atau kinerja organisasi tersebut atau pada target-target organisasi tersebut di masa mendatang. Dari berbagai definisi di atas, terlihat bahwa pengertian "issue" menjurus pada adanya masalah dalam suatu organisasi yang membutuhkan penanganan, yang kemudian disebut sebagai manajemen isu.

### **5.3 Manajemen Isu**

Dougall (2008) menyatakan manajemen isu sebagai "*an anticipatory, strategic management process that helps organizations detect and respond appropriately to emerging trends or changes in the socio-political environment*". Hal tersebut menjelaskan bahwa manajemen isu adalah langkah antisipatif dan strategis yang terdiri atas tahap deteksi dan respon terhadap perubahan. Coombs (1992: 101) mendeskripsikan manajemen isu sebagai "*competitive process in which an organization attempts to gain support for its position on issues.*"

Chung (2010) menjelaskan bahwa proses manajemen isu akan menghasilkan suatu program yang digunakan untuk mempengaruhi dan

meningkatkan hubungan terhadap komunitas dalam proses pembuatan kebijakan publik. Coombs (2007: 23) mengatakan bahwa manajemen isu merupakan pendekatan yang sistematis untuk mengetahui lebih dalam perkembangan isu dan cara penanganannya. Secara lebih spesifik, Coombs (2007: 18) mengatakan “*issue management means to take steps to prevent a problem from maturing into a crisis.*” Jika isu berkembang menjadi krisis maka dapat mengganggu harapan *stakeholders* terhadap organisasi dan dapat berimplikasi pada reputasi perusahaan. Oleh karena itu, manajemen isu diperlukan sebagai proses awal pendeteksi krisis (Coombs 2007: 18).

Manajemen isu dianggap sebagai ‘sebuah alat’ yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisa dan mengelola berbagai isu yang muncul ke permukaan sebelum isu tersebut diketahui oleh masyarakat luas (Regester & Larkin, 2003:38). Fungsi-fungsi ini harus dilakukan secara konstan dan terintegrasi serta fokus pada tugas utama yakni membantu organisasi, melalui manajemennya. Kunci dari tugas-tugas tersebut adalah merencanakan, memonitor, menganalisa dan mengkomunikasikannya kepada publik sesuai pada proses manajemen isu yang sudah dipersiapkan (Regester dan Larkin, 2003).

Chase dan Jones (dikutip dari Regester & Larkin, 2003:59-60) memperkenalkan proses manajemen isu yang terdiri dari :

#### A. *Identifikasi Isu*

Tujuan utama identifikasi isu adalah untuk menempatkan prioritas awal atas berbagai isu yang mulai muncul. Isu - isu tersebut dapat

diklasifikasikan berdasarkan : (a) Jenis : sosial, ekonomis, politis, teknologis ; (b) Sumber Respon: sistem bisnis, industri, perusahaan, anak perusahaan, departemen; (c) Geografi : internasional, nasional, regional, daerah, lokal; (d) Jarak terhadap kontrol: tak terkontrol, agak terkontrol, terkontrol; (e) Kepentingan : segera, penting ; (f) Faktor seperti tingkat dampak serta kemungkinan bahwa isu akan berkembang dalam periode waktu yang dapat diprediksi juga harus dipertimbangkan.

#### *B. Analisis Isu*

Setelah isu yang muncul diidentifikasi dan diprioritaskan, tahap kedua adalah analisis isu. Tujuannya adalah menentukan asal isu tersebut yang seringkali sulit karena biasanya isu tidak muncul hanya dari satu sumber saja. Untuk itu, sebaiknya diadakan riset kualitatif dan kuantitatif. Dalam riset ini dilakukan pengecekan terhadap posisi organisasi serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya di mata publik.

#### *C. Strategi Perubahan Isu*

Tahap ini akan melibatkan pembuatan keputusan - keputusan dasar organisasi guna merespon publik. Terdapat tiga pilihan strategi untuk menghadapi perubahan tersebut sebagai berikut :

##### *a) Strategi Perubahan Reaktif*

Strategi ini dilakukan apabila organisasi mendapatkan penekanan publik dalam waktu yang lama. Untuk itu organisasi

akan secara reaktif segera memberikan keputusan publik dengan segera.

*b) Strategi Perubahan Adaptif*

Menyarankan pada keterbukaan organisasi terhadap perubahan dan kesadaran bahwa isu tidak bisa dihindari. Pendekatan ini berlandaskan pada perencanaan untuk mengantisipasi perubahan serta menawarkan dialog konstruktif untuk menemukan sebuah bentuk kompromi atau akomodasi.

*c) Strategi Respon Dinamis*

Mengantisipasi dan mengusahakan untuk membentuk arah keputusan kebijakan publik dengan menentukan bagaimana berkampanye melawan isu akan dilakukan. Pendekatan ini menjadikan organisasi sebagai pelopor pendukung perubahan.

*D. Pemrograman Tindakan terhadap Isu*

Setelah memilih satu dari ketiga pendekatan di atas untuk merespon setiap isu, organisasi harus memutuskan kebijakan yang mendukung perubahan yang diinginkan untuk masuk ke tahap keempat. Tahap ini membutuhkan koordinasi sumber-sumber untuk menyediakan dukungan maksimal agar tujuan dan target dapat tercapai.

*E. Evaluasi Hasil*

Akhirnya, dibutuhkan riset untuk mengevaluasi hasil program yang didapat (*actual*) yang kemudian akan dibandingkan dengan hasil program yang diinginkan. Bridges dan Nelson dalam *Issue*

*Management : A Relational Approach* (2000) menyatakan bahwa manajemen isu adalah proses berkesinambungan yang menekankan pada pemantauan lingkungan dan membuat penyesuaian atas hasil analisis *feedback* atau umpan balik dari lingkungan (internal maupun eksternal organisasi). Evaluasi dilakukan untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan program, apakah sudah sesuai dengan tujuan dan tepat sasaran.

#### **5.4 Efektivitas Manajemen Isu**

Cutlip dan Center (1992:8) menyatakan bahwa program PR dilakukan melalui sejumlah tahapan seperti *fact finding, planning and programming, taking actions and communicating, dan evaluation*. Manajemen isu merupakan salah satu bagian dari program PR. Tahap evaluasi menjadi salah satu tahapan penting untuk dapat mengetahui keberhasilan dan efektivitas manajemen isu. Evaluasi menjadi sebuah proses penting dalam pelaksanaan program PR, terutama dalam melakukan penilaian terhadap pelaksanaan program agar dapat memperoleh hasil yang maksimal. Evaluasi diartikan sebagai proses pengumpulan informasi secara sistematis untuk menggambarkan dan memahami situasi serta untuk mengkaji asumsi – asumsi publik dan konsekuensi – konsekuensi PR (Cutlip, Center, dan Broom, 1986).

Proses evaluasi menurut Cutlip, Center, dan Broom (2000) dilakukan terhadap tiga proses PR, yaitu 1) tahap persiapan seperti evaluasi terhadap kelengkapan informasi yang berkaitan dengan komunitas, media, maupun penyusunan pesan; 2) tahap implementasi, seperti jumlah partisipan, jumlah

pesan yang disampaikan, maupun frekuensi kegiatan; 3) dampak yang dihasilkan seperti perubahan sikap, perilaku, atau bahkan perubahan sikap, perilaku, atau bahkan perubahan sosial yang terjadi. Tujuan dari evaluasi adalah salah satunya untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan program PR (Effendy, 202 : 131). Dalam konteks penelitian ini evaluasi dilakukan untuk mengetahui efektivitas manajemen isu.

Efektivitas adalah ukuran sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai (Sigit, 2003:1). Richard M. Steers (1981;17) mengungkapkan pendapatnya tentang efektivitas, yaitu sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya. Efektivitas didefinisikan oleh James L Gibson (1990;35) sebagai kondisi di mana sesuatu yang menjadi tujuan individu atau kelompok telah tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan disepakati bersama. Efektivitas sendiri dapat dilihat berdasarkan pencapaian hasil atau pencapaian suatu tujuan. Efektivitas dapat berfokus salah satunya pada *outcome* atau dampak dari suatu program yang dinilai efektif, apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan. Untuk mengetahui efektivitas perlu adanya hal yang dapat dievaluasi. Seperti yang diungkapkan oleh Cutlip dan Center (dikutip dari Thelluson, 2003:13) bahwa terdapat ada empat bentuk evaluasi publik terhadap keberhasilan program PR yaitu :

- a) *Input* : evaluasi yang diberikan publik dalam bentuk masukan saja.

- b) *Output* : beragam bentuk dan banyaknya media serta kualitas pesan yang dapat menjangkau publik yang dibentuk oleh perusahaan.
- c) *Out-take* : evaluasi yang dilihat dari seberapa tahu dan paham publik terhadap pesan yang disampaikan oleh perusahaan.
- d) *Outcome* : evaluasi yang dilihat dari dampak yang dirasakan oleh publik, bukan hanya paham terhadap pesan tetapi juga adanya perubahan perilaku.

Efektivitas manajemen isu salah satunya dapat dilihat dari keberhasilan hubungan yang dibangun oleh perusahaan terhadap publik. Hubungan menjadi salah satu tujuan perusahaan dalam melaksanakan manajemen isu. Georgopolous dan Tannebaum (1985:50) mengemukakan efektivitas ditinjau dari sudut pencapaian tujuan, di mana keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya dilihat dari sudut pandang pelaksana tetapi juga memperhatikan target sasaran pelaksanaan program., salah satunya adalah dengan mengevaluasi opini target sasaran pelaksanaan program. Dalam penelitian ini yang menjadi target pelaksanaan program tersebut adalah komunitas. Maka pada bagian berikutnya akan dijelaskan mengenai komunitas itu sendiri.

### **5.5 Komunitas dan Opini Publik**

Komunitas dipahami sebagai sekelompok orang yang mempunyai kepentingan serta terkait dengan keberadaan organisasi, juga secara geografis berada di wilayah sekitar organisasi (dikutip dari Grunig dan Hunt, 1984 : 126). Selanjutnya Iriantara (2007:25) mengatakan bahwa komunitas juga dapat dipandang sebagai bentuk interaksi dalam struktur sosial yang berdiam

dalam lokasi yang berbeda atau mungkin berjauhan namun dipersatukan oleh kepentingan dan nilai – nilai yang sama. Hal tersebut semakin diperjelas oleh Willian J. Peak (dikutip dari Iriantara, 2007:22) yang menegaskan bahwa komunitas bukan lagi sekedar kumpulan orang yang tinggal pada lokasi yang sama tetapi lebih menunjukkan bahwa sedang terjadinya interaksi di antara kumpulan orang tersebut.

Keberadaan komunitas inilah yang menentukan eksistensi organisasi tersebut, karena komunitas akan menjadi publik yang memiliki ketergantungan besar terhadap organisasi, karena secara geografis berada dekat dengan organisasi. Dalam hal ini komunitas mempunyai peran dalam menjaga dan mendukung aktivitas organisasi yang berada di dekatnya. Sedangkan perusahaan mempunyai peran dan tanggung jawab dalam membantu mengembangkan potensi kehidupan sosial, budaya, dan perekonomian setempat (Yudarwati, 2011 : 144).

Organisasi dianggap sebagai sebuah sistem, yaitu *'a set of interacting units that endures through time within an established boundary by responding and adjusting to change pressures from the environment to achieve and maintain goal states'* (Cutlip et.al., 2000). Organisasi dianggap sebagai sebuah sistem besar yang terdiri dari sekumpulan sub sistem yang mengelilinginya dan memiliki ketergantungan satu dengan yang lain. Adanya ketergantungan inilah yang menyebabkan organisasi harus membangun hubungan baik dengan publiknya. Publik merupakan sub sistem dari komunitas yang merasakan langsung dampak dari adanya isu yang berkaitan

dengan organisasi (Grunig dan Hunt, 1984 : 138). Apabila isu tidak dikelola akan menimbulkan adanya opini yang mampu mempengaruhi perusahaan.

Hubungan yang dibangun antara organisasi dengan publik tidak dapat dilepaskan dari adanya opini publik dalam masyarakat. Leonard W Doob (dikutip dari Sunarjo, 1984:26) mengatakan bahwa opini publik merupakan sikap individu – individu yang tergabung dalam kelompok masyarakat yang sama dengan sebuah persoalan tertentu yang menyangkut kepentingan orang banyak. Sedangkan opini publik menurut William Abiq (dikutip dari Sastropetro, 2007) merupakan hasil interaksi antar individu dalam sebuah publik yang menyebabkan adanya pro dan kontra. Dan Nimmo (1989:23) lebih lanjut menyatakan bahwa opini publik terbentuk melalui empat tahapan pembentukan yaitu, 1) adanya konflik yang berpotensi menjadi isu ; 2) kepemimpinan politik; 3) interpretasi personal dan pertimbangan sosial ; serta 4) penerbitan opini pribadi. Seperti yang telah disebutkan bahwa isu merupakan tahap awal pemicu munculnya opini publik.

Oleh karena itu, penelitian ini akan mengevaluasi manajemen isu dengan mengumpulkan, mengidentifikasi, dan menganalisis sejumlah opini publik terhadap manajemen isu perusahaan. Grunig dan Repper (1992:139) menunjukkan bahwa publik terbentuk di sekitar masalah, secara proaktif organisasi akan fokus dalam membangun dan mempertahankan hubungan dengan publik, khususnya publik potensial. Peran PR menurut Baskin dan Lattimore (1997:107) salah satunya adalah fungsi mengidentifikasi dan mempengaruhi opini publik. Aktivitas PR banyak bersentuhan dengan opini

publik yang diawali dengan persepsi. Dalam hal ini ada sejumlah hal yang dapat dilakukan di antaranya adalah : (1) PR membantu organisasi untuk membangun hubungan yang baik dengan publik ; (2) PR menginterpretasikan opini publik dan menyampaikannya kepada organisasi sebagai *input*; (3) Ketika berbicara masalah opini publik, maka salah satu hal yang menjadi sorotan publik adalah tanggung jawab sosial. PR membantu mewujudkan tanggung jawab sosial itu melalui program – programnya (dikutip dari Yudarwati, 2011). Untuk itu sangat penting PR dapat mengenal dan mengidentifikasi penyebab terjadinya opini publik.

Grunig dan Hunt (1984:22) mengembangkan konsep tentang opini publik dan menetapkan tiga faktor yang menggerakkan publik untuk beropini, yaitu :

- a. *Pengenalan masalah*, yang mana akan merepresentasikan sejauh mana publik menyadari bahwa ada yang hilang atau keliru dalam situasi tertentu, dan mereka memerlukan informasi yang akurat.
- b. *Pengenalan akan hambatan*, yang mana merepresentasikan sejauh mana publik memandang dirinya yang dibatasi oleh faktor internal, dalam melakukan sesuatu di situasi yang bermasalah, sehingga berupaya dalam mencari informasi serta merencanakan sebuah tindakan tertentu.
- c. *Tingkat keterlibatan*, yang merepresentasikan taraf ketika orang melihat diri mereka terlibat dan dipengaruhi oleh sebuah situasi. Dengan kata lain, semakin melihat diri mereka terhubung dengan suatu situasi, maka semakin mungkin mereka mengkomunikasikannya.

Isu sendiri menimbulkan pro dan kontra antar publik di dalamnya dan cenderung akan menimbulkan adanya opini publik karena menyangkut kepentingan banyak orang. Setelah mengidentifikasi opini publik dan komunitas sebagai bentuk data evaluasi, PR akan dapat melihat bentuk hubungan yang sudah dibangun antara perusahaan dengan publiknya, sebagai dampak penanganan isu yang sudah dilakukan oleh perusahaan.

### **5.6 Kualitas Hubungan**

Seperti yang dikemukakan sebelumnya bahwa tujuan manajemen isu adalah membangun hubungan (Chung, 2010). Maka dalam bagian ini akan dijelaskan konsep tentang hubungan itu sendiri. Untuk mengetahui efektivitas manajemen isu itu sendiri salah satunya dilihat dari kualitas hubungan yang dibangun perusahaan terhadap publik. Hubungan merupakan suatu kesepakatan dan pengertian antara dua orang atau lebih, yang menyadari adanya potensi dan batasan mereka sebagai mitra dalam hubungan (West & Turner, 2008:120). Grunig dan Ledingham (1999:158) menemukan adanya pergeseran makna mengenai PR yang semakin kesini semakin luas. Hal tersebut dilihat dari metode yang digunakan setiap organisasi dalam menilai kualitas hubungannya. PR akan merencanakan program terhadap publik, dan melihat keberhasilannya berdasarkan *outcome* yang diberikan publik (Hon and Grunig, 1999:5).

Sebuah organisasi memerlukan adanya jalinan hubungan dengan komunitasnya karena antara organisasi dan komunitas mempunyai hubungan saling ketergantungan. Untuk itu penting bagi seorang PR

mengetahui kualitas hubungan yang terjalin antara organisasi dengan publiknya. Menurut (Grunig dan Huang, 2000:42) untuk mengukur kualitas suatu hubungan organisasi dengan publiknya dapat diketahui dengan menggunakan *outcomes* yang terdiri dari empat dimensi yaitu *control mutuality, trust, satisfaction, dan commitment*.

1) *Control mutuality*

*Control mutuality* selalu dihubungkan dengan sejauh mana pihak dalam suatu hubungan puas dengan control yang mereka miliki atas hubungan yang terjalin. Hubungan positif akan muncul ketika organisasi dan publik mempunyai beberapa tingkat control antara satu dengan yang lainnya. Ditunjukkan dengan adanya perhatian yang diberikan oleh organisasi dengan berusaha mendengarkan yang ingin dikatakan komunitas. Ada pun indicator dari *control mutuality* menurut Hon dan Grunig (1999:4) yaitu :

- i. Organisasi dan publik saling memperhatikan keinginan satu sama lain.
- ii. Organisasi percaya akan pendapat dari masyarakat.
- iii. Ketika membuat suatu persetujuan, organisasi memiliki suatu tendensi.
- iv. Organisasi benar – benar mendengarkan yang dikatakan oleh publiknya.

- v. Manajemen dari organisasi memberikan ruang untuk publik dalam mengutarakan pendapatnya pada proses pembuatan keputusan.

## 2) *Trust*

*Trust* merupakan suatu kepercayaan, yang memperlihatkan bahwa dalam menjalin sebuah hubungan harus terdapat kesediaan untuk membuka diri satu dengan yang lainnya. Kepercayaan bisa didapat dengan cara organisasi dapat mempertanggungjawabkan setiap janji yang diungkapkan dan dalam membuat suatu keputusan dengan melibatkan dan memikirkan komunitas. Berikut ini adalah indikator *trust* menurut Hon dan Grunig (1999:4) :

- i. Organisasi memperlakukan publiknya dengan adil.
- ii. Ketika organisasi membuat suatu keputusan yang penting, publik selalu mengetahuinya.
- iii. Organisasi mempertimbangkan pendapat dari publik dalam membuat suatu keputusan.
- iv. Organisasi dapat merealisasikan janjinya kepada publik.
- v. Publik merasa nyaman dengan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi.

## 3) *Satisfaction*

*Satisfaction* merupakan suatu tolak ukur untuk melihat sejauh mana kedua belah pihak (organisasi dan publik) merasa puas dengan hubungan yang terjalin karena adanya harapan positif tentang

hubungan tersebut. Puasnya hubungan terjadi ketika masing – masing pihak percaya dan ikut terlibat dalam suatu hal untuk menjaga hubungan mereka. Ada pun indicator dari *satisfaction* menurut Hon dan Grunig (1999:4) adalah :

- i. Publik merasa senang dengan organisasi.
- ii. Organisasi dan publik mendapatkan keuntungan dari hubungan yang mereka jalin.
- iii. Publik merasa senang terhadap interaksi yang dilakukan dengan organisasi.
- iv. Publik merasa senang berhubungan dengan organisasi.
- v. Publik merasa nyaman dengan organisasi.

#### 4) *Commitment*

Sejauh mana organisasi dan publik percaya dan merasa bahwa hubungan yang bernilai tersebut digunakan untuk memelihara komitmen jangka panjang dan menunjukkan bahwa organisasi ingin memelihara dan mempertahankan hubungan dengan komunitas di sekitarnya. Hon dan Grunig (1999:4) memaparkan indikator sebuah komitmen sebagai berikut :

- i. Organisasi berusaha untuk menjaga komitmen jangka panjang dengan publiknya.
- ii. Organisasi memiliki keinginan untuk memelihara hubungan dengan publik.

- iii. Terdapat suatu ikatan jang panjang antara organisasi dengan publiknya.
- iv. Publik menghargai hubungannya dengan organisasi.
- v. Publik merasa senang bekerjasama dengan organisasi.

## 6. KERANGKA KONSEP

Perusahaan akan selalu berusaha memberikan yang terbaik terhadap para *stakeholder* – nya, demi meningkatnya reputasi di mata publik yang berkepentingan (Coombs, 2007:4). Namun dalam pelaksanaannya tidak jarang perusahaan menghadapi pro dan kontra terkait dengan pelaksanaan operasional atau pun kebijakan yang dihasilkan. Pro dan kontra timbul akibat adanya dampak yang dirasakan oleh satu atau lebih *stakeholder* yang pada akhirnya akan menimbulkan opini. Kondisi pro dan kontra yang dialami antara perusahaan dan publik sering menyebabkan adanya isu (Tymson, 2004). Dalam penelitian ini, isu diartikan sebagai ‘*a point of conflict between an organization and one or more of its audiences*’ (Regester & Larkin, 2003:42).

Definisi tersebut diperkuat dengan konsep Kriyantono (2012:21) yaitu terjadinya *gap* antara harapan dan kenyataan yang terjadi antara perusahaan dengan publik, sehingga mendorong munculnya isu berupa tekanan – tekanan terhadap operasional organisasi. Adanya kesenjangan antara praktek korporat dengan stakholdernya (Regester & Larkin, 2003 : 42) memerlukan penanganan dan penyelesaian segera hingga tuntas. Apabila isu tidak segera diselesaikan dengan tuntas maka akan membawa dampak krisis bagi perusahaan. Maka

sangat penting apabila isu yang berkembang segera ditangani, yang kemudian penanganan isu dalam penelitian ini disebut sebagai manajemen isu.

Dari berbagai sumber, pada penelitian ini manajemen isu dikonseptualisasikan sebagai langkah antisipatif dan strategis yang terdiri atas tahap deteksi dan respon terhadap perubahan dan menghasilkan penyelesaian konflik antara perusahaan dan publik melalui program yang dapat mempengaruhi proses pembuatan kebijakan publik (Coombs 2007 :18). Manajemen isu didefinisikan sebagai sebuah alat yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisa dan mengelola berbagai isu yang muncul ke permukaan serta bereaksi terhadap berbagai isu tersebut sebelum isu tersebut diketahui oleh masyarakat luas (dikutip dari Register & Larkin, 2003:38). Maka dari itu manajemen isu diwujudkan dalam langkah sistematis berupa tahapan – tahapan tertentu menurut para ahli.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tahapan manajemen isu yang mengkombinasikan milik Register & Larkin (2002:42) dan Chase (1984:38) yang kemudian akan dijabarkan kembali dalam tahapan perubahan isu milik Harrison (1999:21). Hal ini dilakukan agar dapat menjelaskan bahwa dalam manajemen isu terdapat tahap evaluasi hasil. Evaluasi menjadi tahap yang penting untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan sebuah program (Effendy, 202 : 131). Suatu program dikatakan efektif apabila tepat sasaran dan tujuan (Steers, 1981). Grunig dan Ledingham (1999:158) dan Chung (2010) menyimpulkan bahwa salah satu tujuan manajemen isu adalah untuk membangun kembali hubungan baik antara perusahaan dengan *stakeholder* –

nya sehingga menciptakan timbal balik yang positif. Maka dari itu sangat penting evaluasi dilakukan dalam manajemen isu, salah satunya untuk mengetahui efektivitas penanganan isu itu sendiri di lapangan. Efektivitas dalam penelitian ini mengkombinasikan konsep Siagian (1997;50) dan James L Gibson (1990;35) yang menyatakan bahwa efektivitas adalah pencapaian hasil pekerjaan yang merupakan tujuan individu ataupun kelompok telah tercapai dengan memuaskan.

Untuk mengetahui efektivitas manajemen isu perlu dilakukan evaluasi yang strategis. Cutlip dan Centre (dikutip dari Thelluson 2003:13) menyatakan bahwa evaluasi itu sendiri meliputi aspek *input*, *outcome*, *output*, dan *out – take*. Aspek *input* dilihat dari bagaimana perusahaan melibatkan publiknya dalam pembentukan program, aspek *output* merepresentasikan bagaimana publik mengetahui adanya program, aspek *out – take* dilihat dari partisipasi publik terhadap program, sedangkan aspek *outcome* dilihat dari dampak yang dirasakan publik akibat program.

Dalam penelitian kualitatif, efektivitas sebuah program PR dapat dilihat dan ditentukan dari aspek *outcome* atau dampak yang dihasilkan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Macnamara (1992) dalam *Pyramid Model of PR Research* yang menunjukkan bahwa *outcome* dapat digunakan untuk menganalisis sebuah program PR. Menurut Macnamara, riset yang dilakukan PR harus meliputi keseluruhan pelaksanaan program, dari awal hingga akhir. Hal ini dimaksudkan agar penelitian ini dapat memperdalam opini komunitas dalam menilai penanganan isu penebangan hutan konservasi

oleh CGI. Leonard W Doob (dikutip dari Snarjo, 1984:26) mengatakan bahwa opini merupakan sikap individu yang tergabung dalam kelompok tertentu terhadap sebuah persoalan yang menimbulkan pro dan kontra.

Efektivitas sebuah program dilihat dari tercapai tidaknya sasaran atau tujuan dari pelaksanaan program tersebut. Dalam penelitian ini efektivitas manajemen isu dilihat dari keberhasilan hubungan yang dibangun oleh perusahaan terhadap publik. Adanya pembangunan dan perbaikan hubungan menjadi salah satu tujuan perusahaan dalam melaksanakan manajemen isu. Hubungan oleh Huang dan Gruning (2000:42) dapat diintegrasikan melalui empat dimensi OPR seperti *control mutuality, trust, satisfaction, commitment*.

Dimensi pertama adalah *control mutuality* di mana organisasi dengan *stakeholder* mempunyai kekuatan untuk saling mempengaruhi satu sama lain. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh apa yang sudah ditimbulkan oleh perusahaan terhadap publik, begitu sebaliknya. Dimensi kedua adalah *trust* atau keyakinan. Sejauh mana organisasi sudah yakin dan sedia untuk membuka diri terhadap publik, dalam hal ini tidak adanya hal yang ditutup – tutupi atau manipulasi. Hal ini dipengaruhi oleh sejumlah hal di antaranya adalah (a) *integrity* ; (b) *dependability* ; dan (c) *competence*.

Dimensi ketiga adalah *satisfaction* yaitu kepuasan yang diperoleh publik maupun perusahaan selama proses operasional berjalan. Tentunya kepuasan terhadap pemenuhan kebutuhan yang menjadi tanggung jawab masing – masing pihak yang sudah disetujui satu sama lain. Hal itulah yang akan memberikan dampak positif antar kedua belah pihak. Dimensi keempat adalah

*commitment* yang menjadi alasan hubungan yang dijalin selama ini antara perusahaan dan publik layak dipertahankan atau tidak. Grunig (1999) menjelaskan lebih lanjut bahwa komitmen yang baik adalah komitmen yang kontinu dan efektif, yang tentunya menunjukkan tindakan nyata bukan hanya omongan atau janji semata.

Georgopolous dan Tannembaum (1985:50) mengemukakan efektivitas ditinjau dari sudut pencapaian tujuan, di mana keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya dilihat dari sudut pandang pelaksana tetapi juga memperhatikan target sasaran pelaksanaan program., salah satunya adalah dengan mengevaluasi opini target sasaran pelaksanaan program Yang dimaksud dengan target sasaran pelaksanaan program dalam penelitian ini adalah komunitas. Komunitas di sini bukan hanya individu atau kelompok yang tinggal di sekitar lokasi isu saja, tetapi juga individu atau kelompok yang berinteraksi serta terkena dampak isu itu sendiri (Iriantara, 2007:22).

## **7. METODOLOGI PENELITIAN**

Bagian metodologi penelitian ini akan menjelaskan proses persiapan sampai pelaksanaan dan pelaporan penelitian yang terdiri dari metode, jenis, lokasi, subyek, teknik pengumpulan data, dan teknik interpretasi data penelitian. Keenam aspek tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

### **7.1 Metode Penelitian**

Menurut Silverman (dikutip dari Basuki, 2006 : 163), metode penelitian merupakan rincian teknik – teknik yang dilakukan dalam sebuah penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Peneliti

memilih metode ini karena untuk dapat mengeksplorasi opini lebih dalam terkait penanganan isu CGI yang masih menimbulkan pro dan kontra. Hal tersebut dilihat dari munculnya dampak berupa banyaknya aksi yang dilakukan warga dan kelompok masyarakat terhadap aktivitas CGI di kawasan Datarlega.

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin melihat dan menganalisis opini masyarakat Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung terkait pelaksanaan manajemen isu penebangan hutan oleh CGI. Ada pun tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk memahami suatu situasi sosial, peristiwa, peran, kelompok atau interaksi tertentu (Locke, Spriduse, dan Silverman dalam Cresswell, 2003 : 155).

Penelitian ini akan mengeksplorasi opini masyarakat Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung, sejauh mana mereka menilai manajemen isu CGI selama ini terkait kasus penebangan hutan konservasi yang menimbulkan dampak bagi kehidupan warga setempat. Studi kasus (Merriam, 1998:68) merupakan penelitian yang menggali kesatuan atau suatu fenomena atau kasus yang dibatasi oleh waktu dan kegiatan seperti program, peristiwa, proses, institusi, atau kelompok sosial. Peneliti menurut Stake (dalam Pickard, 2007 : 85) harus mampu mencerminkan dan memperbaiki pemahaman apa yang sedang terjadi secara persolan dan mengidentifikasi nilai, asumsi, dan prasangka.

## 7.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah deskriptif kualitatif. Yang mana penelitian ini nantinya diharapkan dapat mampu menggambarkan fenomena atau kejadian secara sistematis, faktual dan akurat tentang fakta – fakta dan sifat – sifat objek penelitian di lokasi (Daymonn and Holloway, 2002: 3). Selama melakukan penelitian, peneliti akan mendeskripsikan penanganan isu yang dilakukan oleh CGI terhadap warga di Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung. Di setiap proses itulah peneliti akan mengungkap bagaimana opini masyarakat terhadap penanganan isu yang dilakukan CGI selama ini.

Lebih lanjut, Daymon dan Holloway (2002: 4) menjelaskan bahwa metode kualitatif berhubungan dengan proses interpretasi. Artinya, peneliti dapat memahami dan menggambarkan fenomena dari konteks sosialnya melalui berbagai media seperti, bahasa, kumpulan norma dan nilai daerah setempat, dan ritual (Daymon & Holloway 2002). Interpretasi inilah yang akan menunjukkan bagaimana CGI dipandang oleh salah satu *stakeholder*-nya yaitu komunitas, yang mana dalam penelitian ini mengalami dampak dari adanya isu penebangan hutan konservasi secara ilegal.

Jenis penelitian kualitatif masih dapat digunakan dalam proses pengumpulan opini publik, seperti yang diungkapkan oleh Macnamara (2005:8) dalam *Macro Model of Evaluation PR* yang menunjukkan bahwa penelitian kualitatif masih bisa digunakan untuk mengukur *outcomes* yang dihasilkan dari sebuah program. Menurut Macnamara, riset yang dilakukan



### **7.3 Lokasi Penelitian**

Daerah tujuan penelitian manajemen isu penebangan hutan konservasi oleh PT. Chevron Geothermal Indonesia di Desa Cihawuk – Cikembang, Kabupaten Garut, Jawa Barat.

### **7.4 Subjek Penelitian**

Subjek dalam penelitian ini adalah komunitas yang berkaitan dengan isu dan tinggal di Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung. Komunitas dipahami sebagai sekelompok orang yang mempunyai kepentingan serta terkait dengan keberadaan organisasi, juga secara geografis berada di wilayah sekitar organisasi (Grunig and Hunt, 1984 : 126). Komunitas yang akan disebut sebagai informan dalam penelitian ini terdiri dari warga, LSM atau NGO lokal, organisasi masyarakat, dan aparat pemerintah. Pemilihan informan pada penelitian ini akan dilakukan dengan *snowball system*.

#### **a. Karakteristik Subjek**

Karakteristik utama subjek adalah warga asli Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Pada bagian ini akan dijelaskan karakteristik subjek penelitian yang nantinya akan disebut sebagai informan. Penelitian ini menggunakan sistem *snowball* di mana peneliti akan mengikuti aliran informasi yang dibangun menurut pilihan informan yang diarahkan oleh setiap informan sebelumnya.

Para informan dalam penelitian ini merupakan penduduk Desa Cihawuk dan sebagian merupakan penduduk Desa Cikembang. Kedua tersebut saling berdampingan dan berada dekat dengan hutan konservasi Datarlega. Para informan dibedakan dari berbagai macam aspek yang meliputi pekerjaan dan perannya di dalam masyarakat. Setelah mendapatkan dua belas informan, peneliti mengelompokan informan berdasarkan peran yang diambil dalam masyarakat seperti aparat pemerintahan yang terdiri dari Kepala Desa (KD), Aktivis Komunitas (KM), yang terdiri dari NGO lokal yang mencakup isu di tingkat provinsi Jawa Barat dan organisasi bentukan masyarakat setempat terkait dengan adanya isu, serta Warga Desa (WD) yang tinggal berdampingan dengan organisasi sekaligus mengalami dampak secara langsung terkait isu.

**Tabel 1. Daftar Informan**

<b>No.</b>	<b>Peran dalam Masyarakat</b>	<b>Kode</b>
1	Kepala Desa Cihawuk	KD 1
2	Kepala Desa Cibeureum	KD 2
3	Ketua Laskar Bangun Kertasari	KM 1
4	Ketua Wahana Lingkungan Hidup Indonesia	KM 2
5	Ketua Masyarakat Pecinta Sumber Air	KM 3
6	Ketua Wahana Pecinta Alam Semesta	KM 4
7	Warga Desa Cihawuk	WD 1
8	Warga Desa Cihawuk	WD 2
9	Ketua RW di Desa Cikembang	KR 1
10	Warga Desa Cihawuk	WD 3
11	Warga Desa Cihawuk	WD 4
12	Warga Kampung Peleret, Desa Cikembang	WD 5
13	<i>Analyst Policy</i> PGPA CGI	PG 1

Ada pun karakteristik informan dijelaskan berdasarkan latar belakang pekerjaan, latar belakang pendidikan, dan peran fungsional yang masih dibagi lagi menjadi dua yaitu peran secara formal (jabatan tertulis) dan informal (struktur sosial).

1) Berdasarkan Latar Belakang Pekerjaan

**Tabel 2. Latar Belakang Pekerjaan Informan**

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah	Prosentase
1	Buruh Tani	1	0,7 %
2	Pedagang	1	0,7 %
3	Wiraswasta	1	0,7 %
5	Aktivis Masyarakat	5	41,6 %
6	Perangkat Desa	4	33,3 %
7	<i>Analyst Policy</i> PGPA CGI	1	0,7 %

Rata – rata informan yang terpilih adalah warga asli Desa Cihawuk dengan latar belakang pekerjaan yang beragam. Sebagian besar informan dalam penelitian ini merupakan aktivis yang tergabung dalam sejumlah komunitas yang berada di Kecamatan Kertasari. Berdasarkan data dari Kecamatan Kertasari tahun 2012, terdapat 134 komunitas atau kelompok masyarakat dengan beragam konsentrasi seperti sosial, lingkungan, pendidikan, dan keagamaan.

Kebanyakan komunitas berdiri dari basis antar anggota keluarga atau perkumpulan teman satu profesi yang mengalami permasalahan yang sama. Rata – rata terdapat 30 sampai 50 anggota di setiap komunitas. Tapi tidak semua komunitas dapat bertahan lama, ada yang secara perlahan bubar akibat program

yang tidak berjalan dengan baik, permasalahan internal, dan minimnya partisipasi atau perhatian warga pada komunitas tersebut. Ada pun sejumlah aktivis bergabung dengan kelompok – kelompok masyarakat yang mempunyai tujuan sosialnya yang disesuaikan dengan bidangnya masing – masing, seperti :

*a. Wahana Pecinta Alam Semesta (Wanapasa)*

Organisasi kepemudaan yang bergerak di bidang lingkungan. Program kerja atau aktivitas yang dilakukan adalah menyoroti kasus – kasus yang berkaitan dengan terjadinya kesenjangan alam seperti pembabatan hutan, pencemaran air sungai, keringnya sumber – sumber air. Selain itu Wanapasa ini juga sebagai organisasi yang mengajak masyarakat setempat khususnya anak muda di Kecamatan Kertasari untuk turut mencintai alam dimulai dari diri sendiri dan keluarga. Organisasi ini diketuai oleh Kadafi atau dikenal sebagai ‘Icus’ yang beranggotakan 35 orang.

*b. Laskar Bangun Kertasari*

Laskar Bangun Kertasari merupakan organisasi pertama yang didirikan oleh sekelompok pemuda antardesa (Cibeurum, Cikembang, Cihawuk) dalam menindaklanjuti permasalahan di bidang pendidikan dan lingkungan. Keberadaan organisasi ini dapat dikatakan penting di karenakan sebagai pelopor munculnya komunitas atau

kelompok masyarakat lain dengan tujuan masing – masing khususnya dalam peningkatan kualitas hidup masyarakat Kertasari. Laskar Bangun Kertasari sendiri juga sebagai organisasi yang melakukan perlawanan awal terhadap Chevron Geothermal Indonesia terkait isu penebangan hutan di daerah Datarlega Kabupaten Bandung pada tahun 2011. Mereka menolak adanya PT Chevron yang membangun wilayah operasinya di hutan konservasi Datarlega.

Organisasi ini bertugas untuk melakukan advokasi terhadap sejumlah pihak yang terlibat dalam kasus atau isu yang menyebabkan kerugian bagi masyarakat Kecamatan Kertasari dari berbagai bidang baik itu infrastruktur, lingkungan, pendidikan, dan sosial. Namun keberadaan Laskar Bangun Kertasari sendiri semakin kesini semakin tidak terdengar dikarenakan adanya permasalahan internal antar anggotanya<sup>4</sup>. Gerakan ini timbul akibat adanya ‘keluguan’ masyarakat Desa Cihawuk terhadap isu yang sedang terjadi. Keluguan yang berarti tidak berani untuk berbicara dan minimnya pengetahuan masyarakat setempat tentang lingkungan dan bencana.

---

<sup>4</sup> Lebih lanjut akan dijelaskan pada Bab 3.

*c. Forum Pegiat Desa Cihawuk*

Forum Pegiat Desa adalah salah satu bentuk program Desa Cihawuk dalam mengumpulkan aspirasi masyarakat mengenai sejumlah kebijakan yang dibangun oleh pemerintahan desa setempat. Tujuan dari FPD Cihawuk ini adalah pemerintah Desa Cihawuk mampu menyelaraskan program – program desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang sudah langsung ditelusuri secara langsung oleh Forum Pegiat Desa Cihawuk.

*d. Masyarakat Peduli Sumber Air*

Masyarakat Peduli Sumber Air (MPSA) merupakan gerakan masyarakat mandiri yang berperan khusus dalam menciptakan dan menjaga sumber – sumber air yang ada di Kecamatan Kertasari. Gerakan ini didirikan pada tahun 2003 oleh sekumpulan masyarakat tani dan warga setempat yang *concern* pada bidang lingkungan. Hal ini dibuktikan dengan adanya program mandiri berupa pembuatan kolam resapan yang digunakan sebagai ‘umbung’ atau tempat penampungan air bekerjasama dengan kelompok – kelompok tani setempat. Selain membangun kolam – kolam penampungan, MPSA juga melakukan penanaman pohon untuk dapat menjadi penampung air ketika terjadi hujan.

*e. Forum DAS Citarum*

Salah satu sungai besar yang mengalir Desa Cihawuk adalah Sungai Citarum. Ketergantungan warga terhadap Sungai Citarum sangatlah tinggi terutama untuk kebutuhan pertanian. Permasalahan seperti tercemarnya Sungai Citarum dan gemburnya wilayah sekitar Sungai Citarum akibat ditebangnya pohon atau tanaman sekitar sungai merupakan salah satu dampak yang dirasakan warga setempat. Untuk itulah melalui Forum DAS Citarum diadakan sejumlah program untuk mampu mengembalikan kondisi Sungai Citarum menjadi lebih baik lagi.

Apabila ditotal ada sekitar 48 kelompok masyarakat yang terbentuk akibat adanya permasalahan – permasalahan yang terjadi pada masyarakat Kecamatan Kertasari. Sejumlah informan yang diwawancarai pada penelitian ini kebanyakan bergabung sebagai anggota komunitas. Masing – masing komunitas mempunyai opini atau pandangan yang berbeda mengenai isu penebangan hutan oleh CGI tahun 2011 lalu. Keterlibatan komunitas dalam perkembangan isu ini sangatlah besar. Sejumlah komunitas mengumpulkan suara atau dukungan untuk menolak adanya Chevron Geothermal Indonesia, Ltd di hutan Datarlega yang terdapat di Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung.

Selain aktivis juga terdapat informan yang bekerja sebagai perangkat desa. Dalam penelitian ini terdapat dua kepala desa yaitu Kepala Desa Cihawuk dan Kepala Desa Cibeureum. Kedua desa ini saling berdekatan. Pemilihan informan di luar lokasi penelitian di karenakan peneliti mengikuti alur *snowball* yang sudah dibentuk. Selain kepala desa juga terdapat informan yang berprofesi sebagai Kepala Seksi Ekonomi Desa Cihawuk dan Ketua RW di Desa Cikembang.

Selain itu terdapat informan yang bekerja sebagai buruh tani pedagang, dan wiraswasta. Selain disebabkan tingkat pendidikan yang minim, pekerjaan tersebut merupakan salah satu bentuk bukti cinta pada tanah leluhur. Kebanyakan penduduk para informan tidak mengolah lahannya sendiri, tetapi mengolah lahan perkebunan dan pertanian milik orang lain. Ada pun keberagaman profesi tersebut mampu membantu memperdalam opini informan terkait pelaksanaan manajemen isu CGI, dilihat dari dampak yang dirasakan oleh masing – masing informan.

**Tabel 3. Lama Kerja Informan**

<b>Lama Kerja (tahun)</b>	<b>Jumlah Informan</b>	<b>Prosentase</b>
1 – 5	3	25%
6 – 10	8	58,3%
> 10	2	9,7%

Dilihat dari lama para informan bekerja terdapat keberagaman waktu yang disebabkan oleh beberapa hal, seperti faktor keluarga

yang tinggal secara turun temurun di daerah tersebut, faktor pekerjaan yang dipindah tugaskan ke Desa Cihawuk, Kecamatan Kertasari, Kabupaten Bandung. Berdasarkan terdapat 7 informan yang mempunyai lama pekerjaan antara enam sampai sepuluh tahun, sedangkan terdapat 3 informan mempunyai lama bekerja antara satu sampai lima tahun, dan 2 informan yang menjalankan pekerjaannya lebih dari sepuluh tahun.

2) Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Pada bagian ini peneliti akan mendeskripsikan latar belakang pendidikan para informan. Yang dimaksud dengan latar belakang pendidikan adalah tingkat pendidikan akhir yang berhasil ditempuh oleh informan. Kebanyakan informan yang terlibat dalam penelitian ini menempuh pendidikan akhir SLTA. Ada beberapa yang sedang menempuh D3 dan S1 namun belum terselesaikan karena berbagai macam hal, seperti sudah berkeluarga, bekerja di tempat lain, dan sudah berada dalam komunitas, bekerja sebagai aktivis. Tidak banyak informan yang tergabung dalam LSM atau aktivis lingkungan mempunyai *background* pendidikan lingkungan atau pun hukum (advokasi).

**Tabel 4. Latar Belakang Pendidikan Informan**

<b>Latar Belakang Pendidikan</b>	<b>Jumlah Informan</b>	<b>Prosentase</b>
SD	3	25 %
SMP	1	8,3 %
SMA	3	25 %

D 3	1	8,3 %
S 1	5	33,3 %

**b. Teknik Penentuan Subjek**

Penelitian ini menggunakan teknik *snowball system* atau dilakukan secara berantai dengan memintai informasi kepada orang yang telah diwawancarai atau dihubungi sebelumnya (Poerwandari, 1998). Dalam penelitian kualitatif, *snowball system* termasuk salah satu metode yang paling umum digunakan (Minichiello, 1995). Melalui teknik ini, subjek atau sampel dipilih berdasarkan rekomendasi orang ke orang yang sesuai dengan penelitian dan dirasa kuat untuk diwawancarai (Patton, 2002).

Teknik ini melibatkan beberapa informan yang berhubungan dengan peneliti. Dalam hal ini adalah pengurus WALHI Jawa Barat, yang mempunyai project yang sama yaitu mengusut kasus penebangan hutan di Desa Cihawuk oleh CGI. WALHI merupakan informan awal dalam penelitian ini karena WALHI merupakan publik yang paling banyak beropini terhadap isu ini. WALHI menghubungkan peneliti dengan sejumlah informan yang akan dapat mendukung dalam pencarian data sesuai topik yang diangkat. Selama pelaksanaan penelitian, peneliti tidak membatasi jumlah subjek penelitian maupun karakteristik sampel, sesuai dengan perkembangan konsep yang ditemukan di lapangan. Pengambilan data dihentikan apabila peneliti sudah merasa data yang terkumpul telah cukup akurat.

## 7.5 Teknik Pengumpulan Data

Data - data penelitian terkait manajemen isu CGI didapatkan dengan menggunakan teknik pengumpulan data *in-depth interview*. Teknik ini merupakan salah satu cara mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dengan informan (Krisyantono 2008: 100). Wawancara dilakukan secara intensif untuk mendapatkan kedalaman data. Proses wawancara yang dilakukan dengan cara pengambilan data primer dan sekunder dari sejumlah *interviewee* atau informan yang bersangkutan dengan isu. Hal itu diwujudkan dengan adanya tanya jawab dan pengolahan data verbal secara sistematis (Prastowo, 2010).

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan, mengeksplorasi, dan mengidentifikasi sejumlah opini dari publik. Peneliti akan menggunakan konsep '*snow ball*' dalam menentukan informan dalam penelitian ini. Secara tidak langsung warga yang dalam hal ini adalah publik akan memberikan opininya terhadap pelaksanaan manajemen isu yang selama ini dilakukan oleh CGI.

Selama penelitian sebagian besar informan menghabiskan waktu antara 30 sampai 90 menit untuk proses wawancara. Namun juga terdapat informan yang hanya melakukan wawancara selama 10 sampai 30 menit. Hal itu dikarenakan informan sedang sibuk dan tidak bisa mengeksplorasi opininya karena beragam faktor, seperti pengetahuan yang minim dan rasa takut untuk memberikan informasi. Ada pula informan yang mampu memberikan keterangan lengkap dan menghabiskan waktu selama 90 sampai 130 menit.

Informan tersebut memberikan banyak data dan fakta lengkap terkait penanganan isu penebangan hutan di Datarlega oleh CGI. Minichiello (1995) mendefinisikan wawancara mendalam sebagai percakapan antara peneliti dan informan yang memfokuskan pada opini informan, pengalaman hidup, yang diekspresikan melalui bahasa informan sendiri. Dengan metode ini peneliti dapat mengeksplorasi informasi dari subjek secara mendalam. Sehingga nantinya dapat diperoleh gambaran komperhensif.

Dalam pelaksanaan wawancara, urutan pertanyaan dapat diberikan secara fleksibel, melihat situasi dan kondisi di lapangan. Wawancara dilaksanakan di tempat dan waktu yang sudah disetujui antara peneliti dan informan. Dalam pelaksanaan *snowball research*, setelah peneliti melakukan penggalian data pada informan 1 maka peneliti akan langsung menghubungi informan 2 setelah mendapatkan rekomendasi dari informan sebelumnya. Sebelum melakukan wawancara peneliti memberikan batasan waktu (kurang lebih enam puluh menit) dan izin untuk merekam percakapan yang dilakukan. Di lapangan, kebanyakan para informan menghabiskan waktu sekitar tiga puluh menit hingga seratus dua puluh menit dalam sekali wawancara. Peneliti memilih lokasi dengan syarat tenang, terhindar dari bunyi, jauh dari *gadget*, dan nyaman. Selama proses penelitian, peneliti mendapatkan lokasi yang bermacam – macam dari mulai rumah warga, lokasi perkebunan, dan pasar.

Namun demikian, selama pelaksanaan penelitian yang berlangsung selama sepuluh hari, peneliti mengalami sejumlah kendala baik internal

maupun eksternal. Secara internal, peneliti masih kurang fokus pada pertanyaan yang sudah dibuat. Peneliti berpikir kalau pertanyaan yang sudah dibuat sifatnya terlalu akademis dan teknis sehingga sulit untuk dijawab informan. Selain itu ketakutan peneliti dalam mengembangkan pertanyaan, karena ada unsur 'was – was' ketika membawa topik isu pembabatan hutan oleh Chevron Geothermal Indonesia yang sensitive bagi warga. Peneliti juga masih kurang memahami bahasa daerah (Bahasa Sunda) yang sering digunakan beberapa kali ketika wawancara. Pada pelaksanaannya peneliti dapat mengeksplor informasi lebih dalam mengenai topik yang sudah ditentukan dan mengemasnya dalam bahasa yang mudah dipahami.

Sejumlah kendala eksternal pun dialami peneliti selama di lapangan. Akses ke rumah informan yang sulit karena jaraknya yang jauh dan medan yang sulit dilalui (penuh lumpur dan licin akibat hujan yang terus menerus). Namun, selama melakukan penelitian, peneliti dibantu oleh Kades Cihawuk dengan disediakan warga yang mengantar ke lokasi. Selain itu peneliti masih lalai menjauhkan benda – benda seperti *handphone* sehingga terdapat sejumlah rekaman yang terganggu sinyal *handphone* dan tidak dapat didengarkan pada proses transkrip wawancara.

Dalam pelaksanaannya peneliti sempat dicurigai warga dan sejumlah kelompok masyarakat sebagai oknum atau orang suruhan dari Chevron Geothermal Indonesia yang melakukan penelitian. Namun hal itu dapat diatasi dengan menunjukkan surat pengantar dari kampus setiap akan melakukan wawancara terhadap informan. Selain menggunakan *in depth*

*interview*, peneliti juga menggunakan teknik pengumpulan data lain sebagai pelengkap informasi yaitu observasi.

## 7.6 Teknik Analisis dan Interpretasi Data

Secara umum tahap ini merupakan langkah bagi peneliti untuk memaknai data untuk membuktikan bahwa data yang dikumpulkan dapat menjelaskan : apakah terjadi hubungan yang tidak seimbang, apakah terjadi pembatasan isu dan kedisharmonisan antara organisasi dan publik, apakah ada kelompok yang dirugikan dalam penanganan isu. Interpretasi data merupakan tahap merevisi apa yang telah peneliti kumpulkan dalam tahap pengumpulan data dan melakukan *translate* ke dalam bentuk yang lebih sistematis dan mudah dibaca (Krisyantono, 2012:142). Thomas (1993:43) mengungkapkannya dengan istilah “*defamiliarzation*”, peneliti tidak hanya menerima secara mentah begitu saja, tetapi mencoba mengkritisi setiap situasi dan hasil dengan cermat.

Data yang telah terkumpul yang berupa pengamatan, hasil wawancara dokumen portofolio, dokumen foto, maupun rekaman video tidak akan bermakna apabila tidak dilakukan pengolahan dan penginterpretasian. Wina Sanjaya (2009:106), analisis data merupakan suatu proses mengolah dan menginterpretasikan data dengan tujuan mendudukkan berbagai informasi sesuai dengan fungsinya sehingga sesuai dengan maknanya.

Interpretasi merupakan proses pemberian makna pada suatu data. Daymon dan Halloway (2011:305) menjelaskan tahapan analisis data sebagai berikut :

*a. Transcribing and Listening*

Setelah mendapatkan data berupa rekaman, hal selanjutnya yang dilakukan adalah mendengarkan hasil rekaman wawancara. Selama mendengarkan rekaman tersebut juga dilakukan proses transkrip ke media tulisan secara sistematis dan jelas pendokumentasiannya.

*b. Organizing Data*

Pada tahap ini peneliti melakukan *information scanning* terhadap data – data yang sudah terkumpul. Apakah sudah sesuai dengan kebutuhan atau belum. Hal ini dilakukan guna melihat dan memprekecil kemungkinan kurang dan tidak adanya data yang sesuai dengan rencana penelitian.

*c. Coding and Categorizing*

Coding pada dasarnya merupakan proses teknik analisis data yaitu dengan merinci kembali data, mengkonseptualisasi dan meletakkan kembali informasi bersama dengan cara tersendiri dalam kelompo atau kategori tertentu. Ini menjadi proses sentral di mana teori – teori dibentuk dari data ( ... *data are broken down, conceptualized, and put back together in new ways. It is the central process by which theories are built from data*). Strauss dan Corbin (1990:57) mendefinisikan terdapat tiga jenis proses analisis data yaitu *Open Coding*, *Axial Coding*, dan *Selective Coding*. Pada penelitian ini, proses *coding* terbagi atas kategori yaitu pemahaman tentang manajemen isu dan evaluasi terhadap manajemen isu CGI yang meliputi opini terkait *input*, *output*, *out-take*, dan *outcome*.